УДК 005.32:005.73:502.131.1
DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2026.5.4

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вовк Микола Олександрович
доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0001-8173-0918

Баган Надія Валеріївна
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0003-3846-7207

Чечель Ігор Тарасович
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0008-3017-0285

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено прикладні рекомендації щодо модернізації організаційної культури суб'єктів господарювання на основі інструментів трансформаційного лідерства в умовах BANI-світу та воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена викликами сьогодення, деструктивними змінами на вітчизняному ринку праці (кадровим дефіцитом, вимушеною міграцією) та зниженням ефективності традиційних методів управління. Методологічний апарат охоплює методи теоретичного узагальнення, аналізу, порівняльного аналізу, табличний і графічний методи. На основі узагальнення наукових підходів сформовано комплексну структурно-логічну модель функціонування підприємства. Доведено, що синергія базових компонентів трансформаційного лідерства – персоналізованої уваги, інтелектуального стимулювання та надихаючої мотивації – мінімізує тривожність персоналу, активізує його когнітивно-креативний потенціал, формує сприятливий соціально-психологічний клімат та орієнтує колектив на досягнення Глобальних цілей сталого розвитку ООН (ЦСР 4, 8, 9). Важливим прикладним результатами роботи став компаративний аналіз освітньо-професійних програм із спеціальності 073 «Менеджмент» у п'яти аграрних закладах вищої освіти України (НУБіП, ДБТУ, ОДАУ, ВНАУ, ПДАУ). Обґрунтовано формування вибірки ЗВО за геоекономічним принципом, що дозволило врахувати особливості локальних ринків праці, регіональної логістичної інфраструктури та індустріального профілю територій. За допомогою побудови пелюсткової діаграми виявлено дві протилежні внутрішні стратегії інтеграції soft skills: дисипативну модель в ПДАУ, ВНАУ, ОДАУ, ДБТУ та концентровану модель у вигляді компактного ядра з профільних курсів у НУБіП. З метою якісного формування лідерського потенціалу здобувачів та адаптації організаційної культури підприємств до сучасних вимог ринку праці обґрунтовано необхідність упровадження трьох стратегічних заходів: інтенсифікації дуальної форми здобуття освіти для занурення студентів в управлінські процеси реального агробізнесу; синергетичної взаємодії з практиками під час модернізації освітніх програм для оперативного впровадження кейсів із кризового менеджменту; диверсифікації програм міжнародної академічної мобільності з метою трансферу інноваційних знань у внутрішнє середовище компаній.

Ключові слова: *трансформаційне лідерство, організаційна культура, сталий розвиток, BANI-світ, управління персоналом, заклади вищої освіти, ринок праці.*

© Вовк М. О., Баган Н. В., Чечель І. Т., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Mykola Vovk, Nadiya Bagan, Ihor Chechel
Poltava State Agrarian University

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A COMPONENT OF IMPROVING ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article substantiates the theoretical and methodological foundations and develops applied recommendations for modernizing the organizational culture of business entities based on transformational leadership tools in the context of the BANI world and martial law. The relevance of the study is driven by current challenges, destructive changes in the domestic labor market (labor shortages, forced migration), and the declining efficiency of traditional management methods. The methodological framework comprises methods of theoretical generalization, analysis, comparative analysis, as well as tabular and graphical methods. Based on the generalization of scientific approaches, a comprehensive structural-logical model of enterprise functioning has been developed. It is proved that the synergy of the core components of transformational leadership–individualized consideration, intellectual stimulation, and inspirational motivation–minimizes staff anxiety, activates their cognitive and creative potential, fosters a favorable socio-psychological climate, and aligns the team toward achieving the UN Sustainable Development Goals (SDGs 4, 8, 9). A significant applied result of the study is a comparative analysis of educational and professional programs in specialty 073 «Management» across five agricultural higher education institutions of Ukraine (NULES, SBTU, OSAU, VNAU, PDAU). The formation of the university sample based on the geo-economic principle is justified, which allowed for considering the specific features of local labor markets, regional logistical infrastructure, and the industrial profile of territories. By constructing a radar chart, two contrasting internal strategies for soft skills integration were identified: a dissipative model in PSAU, VNAU, OSAU, and SBTU, and a concentrated model in the form of a compact core of specialized courses in NULES. To ensure the high-quality development of students' leadership potential and to adapt the organizational culture of enterprises to modern labor market requirements, the necessity of implementing three strategic measures is substantiated: intensifying dual education to immerse students in the management processes of real agribusiness; fostering synergetic interaction with practitioners during the modernization of educational programs for the prompt integration of crisis management case studies; and diversifying international academic mobility programs to transfer innovative knowledge into the internal environment of companies.

Keywords: *transformational leadership, organizational culture, sustainable development, BANI world, personnel management, higher education institutions, labor market.*

Вступ. Сучасний етап розвитку глобального економічного простору в умовах концепції BANI-світу характеризується постійними трансформаційними змінами та викликами, що вимагає від керівників високої швидкості реагування та нівелює регуляторний потенціал традиційних, надміру жорстких алгоритмів менеджменту. За таких обставин базовим елементом внутрішньої стабільності, гнучкості та стратегічної життєздатності бізнесу постає якісно побудована організаційна культура, яка формує ціннісно-орієнтоване середовище й інтегрує індивідуальні прагнення працівників у спільний вектор функціонування суб'єкта господарювання. Водночас дотримання її базових принципів є фундаментальним підґрунтям для наскрізного розвитку лідерського потенціалу персоналу, оскільки поточні макроекономічні та соціополітичні виклики актуалізують гостру потребу в управлінцях нового типу – трансформаційних лідерах. Саме трансформаційне лідерство, орієнтоване на мобілізацію внутрішнього людського капіталу, виступає головним каталізатором адаптації, мінімізації ризиків турбулентності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах постійної невизначеності.

Матеріали та методи. Трансформаційне лідерство найчастіше досліджується в контексті: організаційної культури; мотивації та залученості персоналу; інноваційної діяльності; задоволеності працею та ефективності роботи; організаційної прихильності та довіри; індивідуальному розвитку працівників [1; 3].

Оскільки організаційна культура виступає основним елементом більшості згаданих напрямів досліджень, виникає потреба детальнішого аналізу її структурної специфіки та механізмів впливу на персонал. Розкриваючи цей аспект, Євтушенко Н.О. розглядає управління організаційною культурою підприємства, як сукупність норм і моделей поведінки, які в організаційній системі управління підприємством формуються у межах ефективних субординаційних і координаційних організаційних відносин. Формування та впровадження орга-

нізаційної культури в діяльність підприємства є спробою конструктивного впливу на поведінку працівників підприємства, а також формування в них лідерського потенціалу. Дослідники дійшли висновку, що організаційна культура формується як свідоме і навмисне вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства з метою створення сприятливого соціально-психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив у межах певних етичних, моральних та культурних цінностей [7]. Забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств в умовах BANI-світу потребує безперервної адаптації до нових викликів. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є впровадження моделі трансформаційного лідерства.

Дослідження міжкультурного стилю лідерства дозволяє глибоко осмислити чинні управлінські підходи та ціннісні орієнтири. Воно унаочнює необхідність гнучкості та відкритості щодо чужих культурних норм, які часто суттєво відрізняються від звичного середовища. Подібний аналітичний підхід акцентує на критичній значущості культурної емпатії та адаптивності в умовах глобалізації. Здатність інтегрувати специфіку культурного середовища в управлінську практику забезпечує продуктивну взаємодію всередині мультикультурних команд і оптимізує ділові комунікації. Разом з тим, високий рівень самосвідомості дозволяє керівникові зберігати базові лідерські орієнтири під час адаптації до нових викликів [15, с. 81].

Трансформація управлінських моделей у напрямку служіння стає не лише відповіддю на виклики сучасності, а й умовою виживання організацій, що прагнуть до сталого розвитку та соціальної відповідальності [9, с. 466].

Еволюцію лідерських моделей та феномен служіння в сучасному менеджменті проаналізовано у роботах Білецького О. [4], Буняк Н. [5], а також Олещенко В.Ю., Михацької А.В. та Артамонової Г.В. [9], тоді як специфіку трансформаційного стилю у публічній сфері розкрили Каламан О.Б. та Пурцхванідзе О.В. [8]. Глобальні тенденції й бібліометричні виміри цього явища представлені у доробках Б. Басса [2], А. Ахмада [1] та Т. Іскандаром [3], а його проектування на вітчизняні реалії охарактеризовано Сторожевим Р.І. [18].

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад модернізації організаційної культури підприємств на основі інструментів трансформаційного лідерства в умовах BANI-світу та розроблення прикладних рекомендацій щодо формування у здобувачів вищої освіти відповідного лідерського потенціалу під час навчання в університетах.

У процесі досягнення мети дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення та систематизації – для дослідження трансформаційного лідерства та його ролі у формуванні організаційної культури підприємства; аналізу та синтезу – для вивчення наукових підходів до трансформаційного лідерства і організаційної культури; порівняльного аналізу – для дослідження освітніх програм аграрних закладів вищої освіти України щодо формування компетентностей трансформаційного лідерства; табличного та графічного методів – для узагальнення та наочного представлення результатів дослідження.

Результати. Сутність трансформаційного стилю керівництва полягає у забезпеченні щільної та якісної взаємодії між топменеджментом і підлеглими для спільної реалізації стратегічних цілей. Ключовими важелями підвищення продуктивності та ефективності праці тут виступають прозорі комунікації та постійна присутність лідера в операційних процесах. Цей підхід активізує внутрішню мотивацію та підносить моральний дух колективу через низку психологічних механізмів: демонстрацію особистого прикладу, натхнення та глибоке розуміння сильних і слабких сторін кожного працівника. Порівнюючи трансформаційну модель із трансакційною, науковці одностайно відзначають, що саме перший вектор забезпечує якісні, фундаментальні зрушення як на рівні окремої особистості, так і в масштабах усієї організації [8, с. 119].

Важливим кроком у межах дослідження є визначення конкретних важелів та інструментів, через які реалізується трансформаційний стиль управління на практиці. Для з'ясування внутрішнього наповнення цього поняття було здійснено компаративний аналіз праць. Порівняльна характеристика компонентної структури трансформаційного лідерства у наукових підходах відображена в табл. 1.

Узагальнення порівняльного аналізу свідчить, що найбільший консенсус дослідників спостерігається навколо таких компонентів, як інтелектуальне стимулювання, надихаюча мотивація та персоналізована увага. Водночас класична модель Б. Басса трансформується у працях сучасних українських учених у прикладні характеристики: Н. М. Буняк акцентує на інноваційній та професійній складових, а Р. І. Строжев – на творчому стимулюванні й консолідації колективу.

На основі узагальнення теоретичних засад та викликів практичного середовища розроблено структурно-логічну модель модернізації організаційної культури підприємства (рис. 1).

Представлена на рис. 2 модель унаочнює, що трансформаційне лідерство є системоутворюючим

Таблиця 1

Компонентна структура трансформаційного лідерства у наукових підходах

Автор	Виокремлені компоненти трансформаційного лідерства
Білецький О.В. [4]	Персоналізована увага, інтелектуальне стимулювання, надихаюча мотивація, харизматичний вплив
Буняк Н.М. [5]	Надихаюча мотивація, надихає впроваджувати стратегічні зміни та інновації, інноваційне мислення, професіоналізм, об'єднує членів колективу
Басс Б. [2]	Персоналізована увага, інтелектуальне стимулювання, надихаюча мотивація, ідеалізований вплив
Строжев Р.І. [18]	Інтелектуальне стимулювання, об'єднує членів колективу, індивідуальний підхід, творче стимулювання

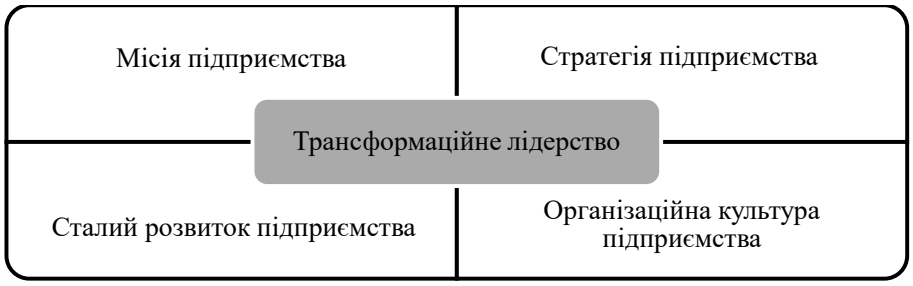


Рис. 1. Структурно-логічна модель модернізації організаційної культури підприємства на засадах трансформаційного лідерства в умовах BANI-світу

Джерело: сформовано авторами

ядром підприємства. Воно забезпечує наскрізну синергію між цільовими (місія та стратегія) та забезпечувальними (організаційна культура) векторами організації, виступаючи головним рушієм модернізації для досягнення її сталого розвитку в умовах BANI-світу.

З метою якісного формування компетентностей трансформаційного лідерства та цілеспрямованого вдосконалення організаційної культури суб'єктів господарювання в умовах постійної невизначеності, обґрунтовано доцільність реалізації комплексу таких стратегічних заходів, а саме: інтенсифікація дуальної освіти в українських закладах вищої освіти. Даний підхід дозволяє нівелювати розрив між теоретичною підготовкою та реальними потребами бізнесу. Інтеграція робочих місць безпосередньо у навчальний процес забезпечує здобувачам можливість ще на етапі навчання повністю зануритися у виробничо-технологічні й управлінські процеси підприємства; синергетична взаємодія з практиками реального сектору економіки. Залучення провідних фахівців, топменеджерів та представників інфраструктурних кластерів до розроблення, рецензування та постійної модернізації освітніх програм виступає дієвим інструментом гнучкого реагування вищої школи на запити ринку праці; диверсифікація програм міжнародної академічної мобільності. Отримані у провідних закордонних університетах знання та інноваційні управлінські підходи згодом виступають об'єктом трансферу у внутрішнє середовище вітчизняних компаній.

Особливої практичної значущості цей механізм набуває під час проектування на сучасні реалії України. Починаючи з 2022 року ринок праці України зазнав радикальних структурних змін під впливом факторів повномасштабної війни, що супроводжувалося масовою трудовою міграцією та деформацією економічної активності в регіонах. За даними «Єдиного порталу вакансій», станом на лютий 2025 року однією з найзатребуваніших категорій є адміністративний персонал (понад 7 тис. вакансій) [16, 19]. Враховуючи вищезазначені виклики, які сформувалися на вітчизняному ринку праці, до кандидатів, що претендують на управлінські та адміністративні вакансії, висувається низка нових вимог. До них належать вміння швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, розвинені цифрові навички (digital skills), високий рівень емоційного інтелекту, здатність до ефективної командної взаємодії та готовність брати на себе лідерську відповідальність у кризових ситуаціях.

Відсутність якісного кадрового забезпечення на підприємстві впливає на ефективність функціонування та забезпечення організаційної культури, що в свою чергу може негативно вплинути на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах постійних глобалізацій них змін. Зміни, які з'явилися останніми роками на ринку праці підсилюють важливість значення трансформаційного лідерства з метою адаптації стратегії підприємства до мінливого BANI-світу. Трансформаційні лідери на підприємствах можуть ефективніше впроваджу-

вати зміни, спрямовані на підвищення адаптивності працівників, розвиток професійних навичок, створення умов для зайнятості в регіонах та адаптацію до вимог сучасного ринку праці.

Водночас успішна практична реалізація лідерського потенціалу всередині бізнес-структур неможлива без наявності базового фундаменту знань і навичок, сформованих ще на етапі допрофесійної підготовки. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у стратегічній синергії між запитами реального сектору економіки та ЗВО, що здійснюють підготовку управлінських кадрів нового покоління.

Важливою передумовою забезпечення життєздатності сучасних підприємств є системне формування компетентностей, пов'язаних із трансформаційним лідерством. Значною мірою цей процес реалізується в університетському середовищі під час підготовки майбутніх управлінців на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях вищої освіти.

Формування спеціальних компетентностей, які стосуються трансформаційного лідерства, регламентовано Стандартом вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затвердженим наказом МОН України від 29 жовтня 2018 року (зі змінами). До переліку цих компетентностей (далі – СК) належать: СК 3 «Здатність визначати перспективи розвитку організації»; СК 9 «Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань»; СК 10 «Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації»; СК 15 «Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички» [17].

Разом з тим, варто зазначити, що в Стандарті визначено нормативний зміст підготовки, який відображається через результати навчання (далі – РН). До РН, що безпосередньо корелюють із проблематикою трансформаційного лідерства та організаційної культури, належать: РН 7 «Виявляти навички організаційного проєктування»; РН 9 «Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи» [17].

З метою проведення детального компаративного аналізу особливостей формування лідерського потенціалу та організаційної культури серед здобувачів вищої освіти було сформовано вибірку профільних університетів. Вибір аграрних закладів вищої освіти (далі – ЗВО) ґрунтувався на принципах репрезентативності, галузевої специфіки та геоекономічної диверсифікації. Для дослідження обрано провідні аграрні ЗВО, які представляють різні регіони України та відображають унікальні особливості локальних ринків праці, логістичної інфраструктури та загального економічного профілю територій, а саме: північний регіон (м. Київ) Національний університет біоресурсів і природокористування України (далі НУБіП); східний регіон (м. Харків) Державний біотехнологічний університет (далі ДБТУ); південного регіону (м. Одеса) Одеський державний аграрний університет (далі ОДАУ); західного регіону (м. Вінниця) Вінницький національний аграрний університет (далі ВНАУ); центрального регіону (м. Полтава) Полтавський державний аграрний університет (далі ПДАУ).

Зіставлення внутрішньої архітектури освітньо-професійних програм зазначених ЗВО засвідчило наявність суттєвих відмінностей у підходах до структурування змістових модулів. З метою виявлення специфіки та порівняння внутрішніх стратегій університетів щодо розвитку soft skills майбутніх управлінців, виявлені кількісні показники було трансформовано у графічні моделі. Візуалізація пропорцій та інтегральних профілів між сукупністю засобів формування спеціальних компетентностей (СК 9, 15) та інструментами досягнення результатів навчання (РН 9) представлена на рис. 2.

Загалом, представлена пелюсткова діаграма доводить, що попри розбіжності у внутрішній структурі та акцентах підготовки, заклади вищої освіти спільно реагують на запити стейкхолдерів. Дисципліни управлінського, організаційно-поведінкового та комунікативного спрямування займають вагоме місце у кожній із розглянутих геометричних моделей, забезпечуючи підготовку конкурентоспроможних фахівців у сфері менеджменту.

Варто наголосити, що обґрунтована синергія між трансформаційним лідерством та трансформацією організаційної культури підприємств безпосередньо корелює із Глобальними цілями сталого розвитку ООН (ЦСР). Зокрема, модернізація освітніх програм у контексті випереджального формування soft skills забезпечує реалізацію ЦСР 4 «Якісна освіта». Створення сприятливого, інклюзивного та психологічно безпечного середовища всередині підприємств у часи кризи відповідає критеріям ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання». Насамкінець, інтелектуальне стимулювання персоналу, яке є базовим компонентом трансформаційного стилю управління, виступає рушієм креативності та інноваційного мислення, підтримуючи орієнтири ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура».

Висновки. В умовах викликів BANI-світу та воєнного стану традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, актуалізуючи потребу в трансформаційних лідерах. Поєднання персоналізованої уваги, надихаючої мотивації та інтелектуального стимулювання є головним рушієм

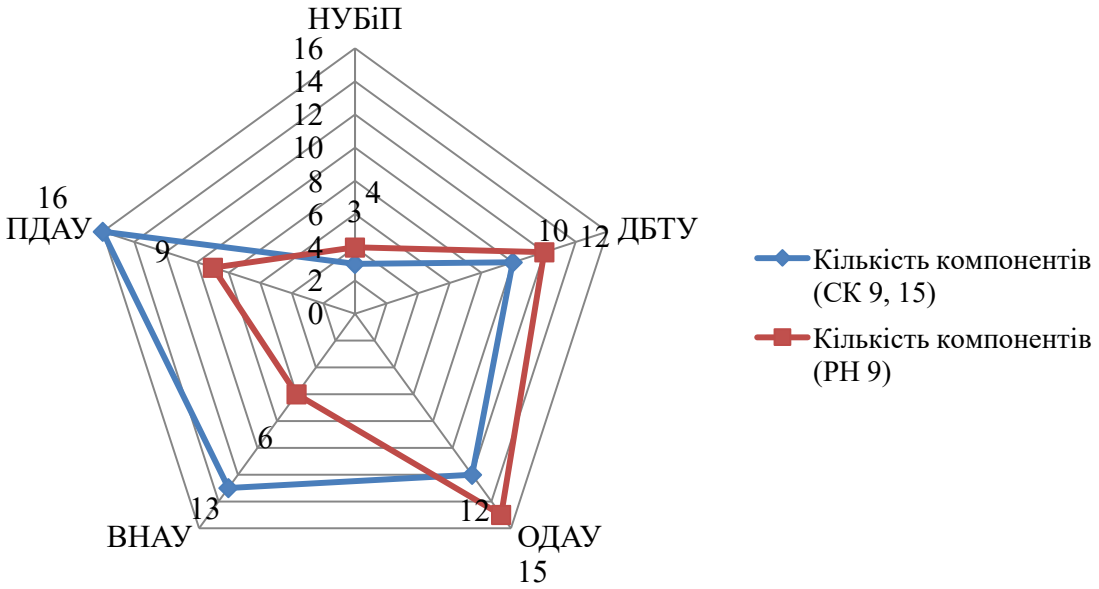


Рис. 2. Профільна характеристика формування компетентностей трансформаційного лідерства в освітніх програмах аграрних ЗВО

Джерело: сформовано авторами на основі [10–14]

модернізації організаційної культури. Це знижує тривожність персоналу, мобілізує його креативний потенціал та забезпечує виконання Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР 4, 8, 9) у кризових умовах.

Компаративний аналіз освітніх програм зі спеціальності 073 «Менеджмент» у п'яти аграрних ЗВО (НУБіП, ДБТУ, ОДАУ, ВНАУ, ПДАУ) підтвердив, що їхня архітектура відображає регіональні особливості ринків праці та логістичної інфраструктури. Виявлено дві моделі інтеграції soft skills: дисипативну (наскрізне розпорошення компетентностей у ПДАУ, ВНАУ, ОДАУ, ДБТУ) та концентровану (формування компактного ядра курсів у НУБіП).

Для якісного формування лідерського потенціалу та адаптації організаційної культури обґрунтовано необхідність реалізації таких заходів: інтенсифікація дуальної освіти для занурення студентів у виробничо-технологічні процеси агробізнесу; залучення практиків реального сектору до модернізації програм та інтеграції кейсів; розвиток міжнародної академічної мобільності для трансферу інноваційних управлінських знань у вітчизняні підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію для оцінювання рівня емоційного інтелекту керівників аграрного сектору та моделюванні механізмів адаптації організаційної культури підприємств відповідно до повоєнних інфраструктурних і логістичних викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ahmad A., Ambad S. N. A., Syed Mohd S. J. A. N. The trend of research on transformational leadership literature: A bibliometric analysis. *International Journal of Human Resource Studies.* 2021. Vol. 11, No. 1. P. 1–23. DOI: https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18074

2. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics.* 1990. Vol. 18, Issue 3. P. 19–31.

3. Iskandar T., Tjahjono H. K., Rahayu M. K. P. Overview of transformational leadership development: a bibliometric analysis. *Multidisciplinary Reviews.* 2023. Vol. 7, No. 2. Art. 2024034. DOI: https://doi.org/10.31893/multirev.2024034

4. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1

5. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92

6. Вовк М. О., Бондаренко Ю. М., Гонтовий Д. Ю., Денисенко С. С. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 5 (346). С. 378–383. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-56

7. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1–2 (41). С. 45–52.

8. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 1. С. 109–114.

9. Олещенко В. Ю., Михацька А. В., Артамонова Г. В. Служіння як основа сучасного лідерства в управлінні організацією. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2025. Т. 1, № 15. С. 462–472. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/550/413

10. Освітньо-професійна програма «Менеджмент підприємства» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. *Полтавський державний аграрний університет. Полтава,* 2025. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18977/oppmenedzhmentpidpryyemstva20253.pdf

11. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2024. URL: https://docs.google.com/document/d/11699pcqZf1Baw4bQteX8orUrGd_7woiY/edit

12. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Державний біотехнологічний університет. Харків, 2024. URL: https://lnk.ua/vnNgwYLWd

13. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Одеський державний аграрний університет. Одеса, 2025. URL: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/10/OPP-073-BAK-2025.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

14. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2024. URL: https://vsau.org/assets/images/general/akredutacii/Menedgment/OPP_Menedzhment_bakalavr2024.pdf

15. Руденко О. А., Чаленко В. В., Сергата М. М. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 79–82.

16. Ситуація на ринку праці України: рівень безробіття та затребувані професії у 2025 році. *Інформаційне агентство «Українські національні новини» (UNN)*. URL: https://unn.ua/news/sytuatsiia-na-rynku-pratsi-ukrainy-riven-bezrobittia-ta-zatrebuvani-profesii-u-2025-rotsi/

17. Стандарт вищої освіти України: перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, ступінь «бакалавр», галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент». Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України № 1165 від 29.10.2018 р. (зі змінами від 05.12.2018 р. № 1338 та від 13.06.2024 р. № 842). URL: https://mon.gov.ua/

18. Сторожев Р. І. Вплив трансформаційного лідерства на розвиток інституту лідерства в Україні. *Право та державне управління.* 2018. Т. 1, № 3 (32). С. 165–170.

19. Сучасний стан ринку праці в Україні. *AgroReview.* URL: https://agroreview.com/content/agropolitics/suchasnyj-stan-rynku-praczi-ukrayini/

REFERENCES:

1. Ahmad A., Ambad S.N.A., Syed Mohd S.J.A.N. (2021) The trend of research on transformational leadership literature: A bibliometric analysis. *International Journal of Human Resource Studies.* Vol. 11, no. 1. P. 1–23. DOI: https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18074

2. Bass B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics.* Vol. 18, no. 3. P. 19–31.

3. Iskandar T., Tjahjono H.K., Rahayu M.K.P. (2023) Overview of transformational leadership development: A bibliometric analysis. *Multidisciplinary Reviews.* Vol. 7, no. 2. Art. 2024034. DOI: https://doi.org/10.31893/multirev.2024034

4. Biletskyi O. (2024) Transformatsiia roli ta yakostei lidera v novii upravlinskii paradyhmi [Transformation of the role and qualities of a leader in the new management paradigm]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1 [in Ukrainian].

5. Buniak N. (2024) Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92 [in Ukrainian].

6. Vovk M.O., Bondarenko Yu.M., Hontovyi D.Yu., Denysenko S.S. (2025) Liderstvo, stalyi rozvytok y stratehichne upravlinnia innovatsiinym biznesom: vyklyky ta perspektyvy dlia startapiv [Leadership, sustainable development and strategic management of innovative business: Challenges and prospects for startups]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 5(346). P. 378–383. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-56 [in Ukrainian].

7. Yevtushenko N.O., Vashchenko O.P., Zavhorodnii A.A. (2023) Orhanizatsiina kultura pidpryiemstva: teoretychnyi aspekt [Organizational culture of the enterprise: Theoretical aspect]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* No. 1–2 (41). P. 45–52 [in Ukrainian].

8. Kalaman O.B., Purtskhvanidze O.V. (2021) Transformatsiine liderstvo: optymalnyi styl roboty komandy v publichnii sferi [Transformational leadership: The optimal style of team work in the public sphere]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No. 1. P. 109–114 [in Ukrainian].

9. Oleshchenko V.Yu., Mykhatska A.V., Artamonova H.V. (2025) Sluzhinnia yak osnova suchasnoho liderstva v upravlinni orhanizatsiieiu [Servant leadership as the basis of modern organizational leadership]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii.* Vol. 1, no. 15. P. 462–472. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/550/413 [in Ukrainian].

10. Poltava State Agrarian University. (2025) *Osvitno-profesiina prohrama "Menedzhment pidpryiemstva" pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [Educational and Professional Program "Enterprise Management" of the First (Bachelor's) Level of Higher Education].* Poltava. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18977/oppmenedzhmentpidpryyemstva20253.pdf [in Ukrainian].

11. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. (2024) *Osvitno-profesiina prohrama "Menedzhment" pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [Educational and Professional Program "Management" of the First (Bachelor's) Level of Higher Education]*. Kyiv. URL: https://docs.google.com/document/d/11699pcqZf1Baw4bQteX8orUrGd_7woiY/edit [in Ukrainian].

12. State Biotechnological University. (2024) *Osvitno-profesiina prohrama "Menedzhment" pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [Educational and Professional Program "Management" of the First (Bachelor's) Level of Higher Education]*. Kharkiv. URL: https://lnk.ua/vnNgwYLWd [in Ukrainian].

13. Odesa State Agrarian University. (2025) *Osvitno-profesiina prohrama "Menedzhment" pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [Educational and Professional Program "Management" of the First (Bachelor's) Level of Higher Education]*. Odesa. URL: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/10/OPP-073-BAK-2025.pdf [in Ukrainian].

14. Vinnytsia National Agrarian University. (2024) *Osvitno-profesiina prohrama "Menedzhment" pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [Educational and Professional Program «Management» of the First (Bachelor's) Level of Higher Education]*. Vinnytsia. URL: https://vsau.org/assets/images/general/akredutacii/Menedgment/OPP_Menedzhment_bakalavr2024.pdf [in Ukrainian].

15. Rudenko O.A., Chalenko V.V., Serhata M.M. (2024) Liderstvo ta dilovi komunikatsii v umovakh stratehichnoho menedzhmentu [Leadership and business communications under strategic management]. *Ekonomichnyi prostir*. No. 194. P. 79–82 [in Ukrainian].

16. Ukrainian National News (UNN). (2025) Sytuatsiia na rynku pratsi Ukrainy: riven bezrobittia ta zatrebuvani profesii u 2025 rotsi [The situation on the Ukrainian labor market: Unemployment rate and demanded professions in 2025]. URL: https://unn.ua/news/sytuatsiia-na-rynku-pratsi-ukrainy-riven-bezrobittia-ta-zatrebuvani-profesii-u-2025-rotsi/ [in Ukrainian].

17. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2018) *Standart vyshchoi osvity Ukrainy: pershyi (bakalavrskyi) riven vyshchoi osvity, haluz znan 07 "Upravlinnia ta administruvannia", spetsialnist 073 "Menedzhment" [Standard of Higher Education of Ukraine: First (Bachelor's) Level, Field of Knowledge 07 "Management and Administration", Specialty 073 "Management"]*. URL: https://mon.gov.ua/ [in Ukrainian].

18. Storozhev R.I. (2018) Vplyv transformatsiinoho liderstva na rozvytok instytutu liderstva v Ukraini [The influence of transformational leadership on the development of the leadership institution in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia.* Vol. 1, no. 3 (32). P. 165–170 [in Ukrainian].

19. AgroReview. (2025) Suchasnyi stan rynku pratsi v Ukraini [Current state of the labor market in Ukraine]. URL: https://agroreview.com/content/agropolitics/suchasnyj-stan-rynku-praczi-ukrayini/ [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 22.07.2026
Дата прийняття статті: 30.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026